



日本における教職員人事評価制度に関する研究 - 成果主義に基づく評価制度の地方受容を中心に -

著者	??廷
号	17
学位授与機関	Tohoku University
学位授与番号	教博第194号
URL	http://hdl.handle.net/10097/00121120

ライ イ テイ
頼 羿 廷

学位の種類 博士（教育学）

学 記 番 号 教博 第 194 号

学位授与年月日 平成 29 年 3 月 24 日

学位授与の要件 学位規則第4条1項該当

研究科・専攻 東北大学大学院教育学研究科（博士課程後期3年の課程）
教育設計評価専攻

学位論文題目 日本における教職員人事評価制度に関する研究
—成果主義に基づく評価制度の地方受容を中心に—

論文審査委員 (主査)

教 授 柴 山 直

弘 昌 本 有 授 教

准教授 後 藤 武 俊

准教授 熊谷 龍一

准教授 井 本 佳 宏

＜論文内容の要旨＞

本論文は、公務員制度における専門職としての教職員に関する人事評価の在り方について、その理論的基盤及び展開の実態を追究したものである。

第1章では、文部科学省が主導した2000年以降の「新しい教職員評価制度」のそもそもの発端となったと考えられる産業界における成果主義的人事管理制度について整理した。その特徴は、(1)総額人件費、(2)「能力」よりも「成果」重視、(3)代替的なインセンティブ制度にあり、また、目標管理によって、(4)個人目標の自己統制、(5)経営目標と個人目標との統合、という機能が期待されていることが指摘できる。目標管理による成果主義人事管理は、人件費削減と経済効率を求めるものであり、自己目標と企業目的との一体化・統合を主体的に進めさせるために、目標管理手法が導入されたことを論じた。

第2章では、行政改革の「能力・実績に基づく人事管理の確立」と、教育改革の「教師の

意欲や努力が報われ評価される」成果主義の要請を分析した。行政サイドが要請した組織人員管理に主眼を置いた能力・実績主義の政策方針と、教育サイドが発信した教員の意欲と資質向上及び職務遂行のプロセスに重点を置いた政策方針とは、容易には整合し難いことを明らかにした。

第3章では、「新しい教職員人事評価制度」が、教職員の「能力」と「実績」とを評価対象としているものの、それら进行评估すること自体の困難さについて考察した。他方、国民教育制度を確立した近代日本の公文書などを通して、いわゆる教育公務員が一般公務員とは異なる職責を有する特有の性格を有する存在である特殊性の意味も確認した。その上で、これまでどのように評価されてきたかを昭和33年の勤務評定に戻って捉え、日本における戦後教育行政史を踏まえることで、勤務評定が「形骸化」せざるを得なかった経緯を明らかにした。

第4章では、先進的に教職員評価制度の改革を展開した東京都、神奈川県、埼玉県の資料分析により「新しい教職員人事評価」の「モデル型」を把握し、そこから「新しい教職員人事評価制度」の全国的な動向を捉えた。その結果、各都道府県ではその目的・位置づけと評価結果の運用手法などにおいて、多様に展開されていることが確認できた。

第5章では、次に続くインタビューによる実地調査の概要を述べた。第6章と第7章では、教職員人事評価制度の各自治体における制度構成と運用手法との実態について追究した。まず、6、7章における各節の前半では、東北6県および愛媛県、香川県と広島県における教職員人事評価制度の仕組みについて考察した。計9つの自治体は、東北6県の「目標管理手法を用いる教職員人事評価制度」と残り3県、すなわち、愛媛、香川、広島「勤務評定を継承した教職員人事評価制度」のタイプとに分けられる。調査結果から、各自治体における教職員人事評価制度が形成される際には、外的推力である国の政策方針と、評価の内的価値である教職の特殊性との関係だけでなく、それ以外に、各都道府県の抱える歴史的・文化的・政治的事情を反映した「勤評問題」の側面が重要な影響要因となっており、受容のための多様な工夫が認められた。

第6章と第7章における各節の後半では、旧勤務評定から目標管理手法の評価に入れ替えたとしても、評価結果の人事運用が依然として教職員団体に激しく反発され、その実行の難しい現実がインタビュー調査で窺えた。これを配慮した解決策は、目標管理手法による評価の他に、「新昇給制度」を設定して別枠の評価として二元的に運用することであった。勤務評定路線を継承した教員評価制度においては、校長がリーダーシップを発揮でき、教育委員会による指導体制が確立されている背景の下、旧勤務評定の評価手法を改善し、評価結果を人事管理に運用している実態が確認できた。校長等の能力が重要な鍵となるため、管理職の評価能力を保証するための研修システムの整備が必要であることも推察できた。

本研究の結果、1)日本の教職員評価制度は概ね目標管理手法を用いるタイプと勤務評定を改善したタイプとに分類できること。2)目標管理手法の場合、面談を通して、教員の資質向上と学校の活性化とに果たす効果がある一方、個人目標に基づいた評価結果を人事処遇に反映する上で難点があること、3)勤務評定を改善した評価制度の場合、評価結果の人事管理への運用はスムーズであるものの、一方的な評価になりがちであるため、教職員との

意思疎通を改善する余地があること、が抽出できた。ただし、教職員人事評価制度の在り方についての黄金律はなく、各教育委員会がそれぞれの教育文化に沿って模索し続け、評価制度を構築するに当たっては、教員の専門職性を理解した上で、かつ透明・公正に人事に反映するシステムを開発することが不可欠であり、そのことをさらに詳細に追究していくことが本研究の次なる課題である。

＜論文審査の結果の要旨＞

公務員制度における専門職としての教職員を如何に評価すべきかについては、行財政改革と教育改革の二つの設計思想から眺めることができる。すなわち、行財政改革からみれば、総額人件費の規制によるコスト管理としての側面を、一方、教育改革からみれば、教職員の職能と意欲を高めるための人事アセスメントとしての側面を、それぞれ強調することができる。本論文は、この二つの側面からのアプローチに基づき、教育公務員としての教職を対象に、我が国における教職員人事管理制度に関する資料分析と運用実態についての検討を行い、その課題と可能性について考察したものである。

その結果、①評価原理（能力主義・成果主義に基づく人事管理理論）、②評価制度を形成する外的推力（国の行財政改革・教育改革方針）、③評価形成の内的価値（教職の専門職性・特殊性）、④教員評価の原型（旧勤務評定、先行県の事例と全国的取組状況）、⑤地方における制度形成への影響要因（旧勤務評定の形骸化等、都道府県教育委員会の歴史的・文化的・政治的地域性）、⑥評価手法の得失（目標管理手法タイプと勤務評定を改善したタイプ）といった、我が国における教職員人事評価制度を分析するための視座を抽出・呈示することができた。また、これらを補完する座標軸として、文部科学省の主導による教員の職能成長への要請と、行財政改革の観点に基づく学校組織の効率的な管理への要請の二つの軸で構成できる可能性についても指摘することができた。

さらに、これらのいわば仮説的理論的な視座設定の上に立って、先進的に教職員評価制度の改革を展開した東京都・神奈川県・埼玉県の公開資料の解説、他の道府県の統計資料の整理分析、東北6県ならびに愛媛県・香川県・広島県の計9県における教育委員会への詳細なインタビュー調査をおこなった。そこで得られた論考にもとづき、地方にはその地方固有の歴史的・社会的・文化的な教育風土・教育慣行があり、都道府県教育委員会は各地方の実情を踏まえた独自の具体的施策を立案する必要があることを導き出している。

もちろん、グローバル企業を中心に民間で開発された組織マネジメント論や成果主義的人事管理手法および人事アセスメント手法を杓子定規的に教員評価に適用するのではなく、教職の特殊性を踏まえた教員評価制度が必要であると指摘はできていても、その具体もしくは改善策を提案するところまでには至っていない。

しかし、文化的・歴史的・地域的な要因が複雑に絡み合った教員評価制度を、その成立背景もふくめて総合的多面的に分析するための視座および補助座標を呈示できたこと、また、それらを実際に、公開文書の解説、統計資料の分析、そしてインタビュー調査の構造化に適

用し、そこから、これまで個別・暗黙裏にしか理解されていなかった知見を、統合的に顕在化しうることを示した点に高いオリジナリティをもつ非常に優れた研究と評価できる。

よって、本論文は博士（教育学）の学位論文として合格と認める。